

La formación y la evolución de un grupo de trabajo

por STAN M. POPESCU

El presente estudio se ha realizado en una planta metalúrgica argentina, mas no en una forma deliberada, sino debido a que el Departamento de Psicología Industrial de la empresa efectuaba distintas tareas relacionadas con la organización y racionalización de trabajo (evaluación de tareas, diagnóstico de clima, selección de personal, control de rendimiento, etc.). Como la empresa se encontraba en expansión, aumentaba el número de las plantas y, con tal motivo, podíamos seguir de cerca la formación y la evolución de varios grupos laborales. En la presente investigación deseamos presentar las características fundamentales y algunos rasgos generales que intervienen en la iniciación de la vida de un grupo de trabajo.

El líder del grupo.

El director de la planta decidió nombrar al mejor postulante, presentado por el Departamento de Psicología Industrial, como tal. Entre los tres mejores, eligió al más joven que, además de tener buenos antecedentes, habiéndose desempeñado con éxito en otra empresa, tenía estudios universitarios y era recomendado por uno de los dirigentes.

El nuevo líder tenía 28 años. Se había recibido en la Universidad de Buenos Aires a los 22 años con óptimas calificaciones y, durante seis años, se había desempeñado en una empresa norteamericana en tareas de organización contable, llegando a la función de segundo Jefe de Departamento. De temperamento extravertido, sociable, con un remarcable autocontrol, tenía rasgos heredados que lo habían ayudado a imponerse en su primer

empleo: puntual, detallista, ordenado. A pesar de su extraversión, era muy calculador y frío en sus juicios y en su modalidad de realizar las tareas. Muy ambicioso: su mayor deseo era alcanzar una posición más alta que su padre, que había logrado destacarse como organizador en una entidad estatal. Durante los exámenes proyectivos se comportó con naturalidad, manifestando cierta ansiedad en los de capacidad y habilidades. El resultado de estos últimos fue decisivo para el Director. Pues casi en todas las baterías de tests resultó superior o ligeramente superior al término medio.

En los primeros días de su actuación declaró: *Mi departamento servirá de ejemplo para toda la planta. Voy a elegir a los mejores empleados y el espíritu que animará nuestras tareas podrá considerarse como ideal para la empresa*". Al preguntársele sobre los inconvenientes que hubieran podido surgir del clima general de la planta, respondió: *"El Director tiene confianza en mí. y me dio poderes para organizar mi departamento con el objeto de que rinda al máximo"*.

La Dirección le concedió un despacho amplio, con todos los elementos y el mueblaje que correspondían a su jerarquía y una sala contigua para empleados, con los escritorios listos para recibir a los nuevos colaboradores. En una conversación, el líder nos pidió dos colaboradores que debían ser *"elegidos entre los diez mejores"*, puntualizando los rasgos más deseables: idoneidad, dinamismo, sentido de colaboración, inteligencia e iniciativa propia. Mientras aguardaba los resultados de los exámenes psicológicos de sus futuros colaboradores, distribuyó el espacio de la sala destinada a los empleados, hizo instalar timbres en escritorios de sus colaboradores, pidió útiles y papelería para los futuros empleados y elaboró dos esquemas, conteniendo las tareas específicas de cada uno, con el respectivo deslinde de responsabilidades, y algunas normas de conducta durante las tareas.

La formación del grupo.

Los primeros dos colaboradores parecían amoldarse perfectamente al clima y a las normas impuestas en el lugar de trabajo. Llegaban de otras empresas, y las condiciones económicas ofrecidas parecieron decisivas en su determinación máxima, cuando el líder les había subrayado el hecho de que las perspectivas de progreso estaban esencialmente en sus manos. Ambos habían resultado como personas equilibradas, desde el punto de vista temperamental y con ciertas condiciones ligeramente superiores al término medio de empleados administrativos.

Con motivo de una conversación informal, uno de ellos (a quien denominaremos en adelante "A") manifestó: *Me encuentro muy cómodo. El Jefe es muy ordenado y nos imparte las instrucciones con mucha claridad. Es cordial, aunque evita la intimidación. Mi compañero es sociable y colabora bien. Lógicamente, las tareas comienzan a abrumarnos un poco, pero, tengo entendido de que el jefe piensa pedir más empleados*".

El otro, "B", manifestó: *"Hasta ahora todo va muy bien. Trabajamos mucho y cumplimos. Creo que el jefe está muy contento con nosotros. Nunca le fallamos"*.

Al transcurrir dos meses, el líder manifestó su satisfacción respecto a las tareas desarrolladas por ambos colaboradores. *"Creo que la dirección me permitirá traer a un ex compañero de trabajo, que desempeñe aquí las funciones de Sub-jefe. Pronto el Departamento tendrá suficiente personal, como para poder desarrollar todas las tareas que se me han encomendado"* afirmó el líder. Sin embargo, la dirección no pudo complacerlo. En la empresa reinaba una serie de usos y hábitos que se habían arraigado a lo largo de los años. Había una estratificación jerárquica y los empleados podían alcanzar grados más elevados, en base a tres factores que se consideraban fundamentales: antigüedad, fidelidad y asistencia. Cuando se producía una vacante en el nivel jerárquico, generalmente se trataba de cubrirla con una persona que estaba trabajando en la empresa. En muchas oportunidades intervenían también los representantes del Sindicato para que se mantuviera esta costumbre. En esa ocasión sucedió lo mismo: el líder tuvo que aceptar como Sub-jefe a un elemento con antigüedad, recién promovido.

Con tal motivo fue incorporada también una empleada, que había desempeñado anteriormente tareas de secretaría en otro Departamento. Las primeras semanas trascurrieron sin mayores alternativas. Tanto el Sub-jefe como la empleada trataron de habituarse a las nuevas tareas y al ambiente *"nuevo"*. *El Jefe de Departamento es nuevo, manifestó el Sub-jefe, y actúa como en la empresa anterior, pero hace todo lo posible para ayudarme en esta tarea, que para mí es nueva"*. A su turno, el líder nos dijo: *"Mi colaborador inmediato es un chico con mucha buena voluntad. Lo malo es que pierdo mucho tiempo en explicaciones y tengo que enseñarle tanto o más que a "A" o a "B", que ya conocen las tareas. Si hubiera podido traer a mi ex-colaborador, las cosas serían totalmente distintas. Ese sí, que conocía las tareas al dedillo"*.

"A" y "B" se sentían un tanto incómodos. Reconocían que el Sub-jefe tenía más méritos en la empresa, pero ellos eran más *"viejos"* en el Departamento y conocían todos los trabajos a realizar. Incluso, a veces, el Sub-jefe acudía a ellos para pedir explicaciones para no molestar demasiado al líder. Esta situación había disminuído un tanto la tensión de descontento creada, formándose una atmósfera de solidarización entre los tres. La empleada "C" declaró: *"El Jefe es bueno y conoce todo muy bien. Nos enseña y es paciente, pero desconoce todavía nuestra modalidad de trabajo y toma las cosas muy en serio. Mis jefes anteriores me permitían preparar un café o un mate, durante las horas de trabajo y no se molestaban si conversábamos de vez en cuando, pero ahora tenemos que trabajar continuamente. Por suerte tenemos entre nosotros al Sub-jefe que está hecho en esta empresa y me comprende mejor... Hay muchas cosas que el Jefe nos exi-*

ge y que son ajenas a la empresa; por ejemplo, en los otros sectores de trabajo el Sub-jefe es un gran señor y firma las salidas de los empleados, cuando necesitan solucionar algún trámite o precisan ausentarse por razones particulares. Además, tiene mayor responsabilidad en las tareas, reparte el trabajo, substituye al Jefe, etc., mientras que aquí parece un empleado más...

En general, los cuatro integrantes del grupo ("A", "B", "C" y el Sub-jefe "SJ") aceptaron las normas de trabajo y se habituaron al clima impuesto por la conducta del líder. Esta situación había sido propiciada también por la circunstancia especial en que se encontraba "SJ", obligado a aprender todas las tareas lo antes posible, para estar, por lo menos, a la altura de "A" y "B".

El grupo aumenta.

A los cinco meses, aproximadamente, ingresaron otros tres empleados. Dos de ellos ("D" y "E") habían sido destacados de otras secciones administrativas de la empresa. Eran jóvenes con estudios comerciales, que tenían cierta antigüedad en la empresa, habiéndose desempeñado hasta entonces en tareas similares. El tercero, "F", que era nuevo, muy joven, y sin experiencia alguna, fue aceptado debido a su armonía temperamental y a un alto cociente intelectual.

El líder hizo una nueva distribución de tareas, ya que las mismas habían aumentado notablemente. Reunió a los siete integrantes en su despacho y les repartió las instrucciones, entregando a cada uno unas líneas con las síntesis de sus correspondientes tareas. Por vez primera les recalcó que, en su ausencia, la responsabilidad recaía en "SJ", pidiéndoles a todos la colaboración y prometiéndoles un trato justo y un abierto reconocimiento de sus méritos, sin dejar de advertirles que no admitía la transgresión de las normas empresarias. *Me han dicho, manifestó el líder, que en algunas secciones de este establecimiento los empleados pueden conversar sobre asuntos ajenos a las tareas. Considero que ello no debe ocurrir. Cada empleado recibe un sueldo, que dividido por 200 da el importe de una hora de trabajo. Una hora de conversación entre dos o tres empleados significa una pérdida. En este punto soy inflexible*".

Los nuevos integrantes ("D", "E" y "F") iniciaron el trabajo bajo las directivas del líder, que les dio las primeras instrucciones, interiorizándolos asimismo de los aspectos informales del Departamento. Tanto "D", como "E" se mostraron complacidos y contentos. *"Los otros Jefes no se molestaban en enseñarnos personalmente, haciéndolo por intermedio del Sub-Jefe, en el mejor de los casos, pero, generalmente encargaban eso a un empleado de mayor antigüedad. Este Jefe tiene otra formación, se ve que sabe mucho y domina bien todas las tareas"*, manifestó "D" en una ocasión. "E" exteriorizó menos entusiasmo: *"Es un Jefe que sonríe, es educado, enseña, pero*

debe ser muy severo y me parece que pretende gran esfuerzo de los empleados; en fin, vamos a ver...".

El clima de trabajo y el enfrentamiento de estereotipias.

La indiscutible autoridad del líder y su dinamismo lograron imponer en el grupo un clima de actividad y sentido del deber. Los otros grupos que tenían contacto directo o indirecto por razones de trabajo, pronto advirtieron el nuevo clima que se instalaba en el grupo recién formado. La curiosidad de los primeros instantes fue reemplazada paulatinamente por una inquietud, que comenzó a manifestarse mediante ironías y ridiculizaciones. Los integrantes del nuevo grupo sostenían conversaciones, ya sea durante el almuerzo, o en el intervalo de descanso de 20 minutos, con los empleados de los otros grupos, y del intercambio de opiniones surgían discusiones, en las cuales los integrantes "A", "B" y "F" (que no habían pertenecido al establecimiento) se interiorizaron de todos los aspectos, los hábitos, usos y de la política general que reinaba en la Compañía. Con tal motivo se enteraron también de las diferencias existentes entre el campo social y laboral del Departamento en que trabajaban y los demás sectores de trabajo. Los tres mantenían una actitud de expectación, sin intervenir mayormente en las conversaciones. "A" y "B", que habían tenido experiencias laborales en otras empresas se contentaban con breves acotaciones relacionadas a los marcos de referencias conocidos anteriormente. "F", que no tenía experiencia laboral alguna, registraba las manifestaciones permaneciendo reservado.

El líder se enteró de las inquietudes de los integrantes, a través de "SJ", que había logrado, en cierta medida, catalizar el desasosiego de los empleados "C", "D" y "E", informándose también del eco provocado por el nuevo grupo entre los otros sectores. La información recibida no pareció perturbarlo o afectarlo, y, para demostrarlo, reunió nuevamente a sus siete colaboradores, recordándoles las normas de la Compañía y las instrucciones propias. En síntesis, podríamos exponer las principales normas, los usos implantados a lo largo de los años y las instrucciones del líder, de la siguiente manera:

<i>Normas de la Compañía</i>	<i>Usos o costumbres al margen de las normas</i>	<i>Las instrucciones del líder</i>
1. El trabajo comienza a las ocho.	1. La tarjeta se marca por lo menos un minuto antes de las ocho y el trabajo empieza después.	1. El trabajo debe comenzar exactamente a las ocho en punto.

- | | | |
|--|---|--|
| 2. | 2. | 2. |
| Durante las horas de trabajo está prohibido la preparación de té, café o mate. | Se prepara té, café y mate, convidándose también a los jefes. | Se prohíbe terminantemente la preparación de bebidas calientes durante el trabajo. |
| 3. | 3. | 3. |
| No se especifica con claridad la continuidad de trabajo. | Se conversa en grupitos sobre temas extralaborales. | Se prohíben las conversaciones extralaborales y la visita de otros empleados. |
| 4. | 4. | 4. |
| Cada empleado realiza una tarea específica. | Las tareas se realizan por indicación de los supervisores. | El líder indica la esfera funcional por escrito y deslinda las responsabilidades. |
| 5. | 5. | 5. |
| Los supervisores controlan el desarrollo de las tareas, para que se cumplan a tiempo. | Las tareas se realizan y se controlan con flexibilidad. | Se controla estrictamente la finalización de tareas y acto seguido se entrega otro trabajo. |
| 6. | 6. | 6. |
| Los líderes defienden en primer término las normas de la Empresa aun cuando perjudican la situación de los subordinados. | Los líderes tratan de conciliar las normas con la situación de los subordinados; generalmente los defienden (para "tener paz"), aun cuando quiebran las normas. | El líder es inflexible con la trasgresión de las normas de parte de los subordinados y se interesa tan sólo por la armonía en el desarrollo de las tareas. |

La última reunión tuvo un efecto aclaratorio. El subjefe, decidido a respaldar la autoridad del líder, trató de persuadir a "C", "D" y "E" de que no opusieran resistencia a las reglas y a las pretensiones del líder. En esa ocasión se vio apoyado por "A", "B" y "F". Uno de ellos ("B") agregó: *"Es un Departamento nuevo con un dirigente nuevo y nosotros dependemos de él. Si las tareas se cumplen bien será para beneficio de todos"*. "E" le replicó: *"Sin embargo, vivimos en una Empresa grande que tiene sus costumbres y no podemos admitir que se implanten nuevos hábitos que restrinjan nuestras libertades. Nosotros, que conocemos la Compañía desde hace mucho sabemos que todos los que quisieron introducir cosas raras terminaron por irse... Usted es nuevo y no conoce nuestra modalidad de trabajo..."*. *"Seré nuevo en la Empresa, pero soy más antiguo que usted en el Departamento y estoy de acuerdo con el Jefe!"* respondió "B".

"C" y "D" se mostraron más inclinados al cambio, pero trataron de atraer la solidaridad de "SJ" respecto a los eventuales inconvenientes que hubieran podido surgir más tarde con la intervención de los delegados de la rama empleada, respecto a la iniciación del trabajo. "SJ" reconoció que en otra ocasión los representantes gremiales habían obtenido de las autoridades empresarias el permiso para que los empleados vistieran los guardapolvos después de la hora 8, pero acotó: *"O aceptan y no hay problemas, o rechazan las normas del Jefe y, en tal caso, él tiene el derecho de traer gente de afuera y ustedes tendrán que regresar a sus antiguos puestos de trabajo"*.

El enfrentamiento entre la tendencia de mantener los antiguos hábitos laborales y la imposición de los nuevos fue aminorado en parte por tres factores fundamentales: a) la falta de comunicación y contacto anímico entre los nuevos ("A", "B" y "F") de un lado, y los "viejos" ("C", "D" y "E") de otro. Los dos grupitos estaban aún en el período de tanteo y el intercambio de información no había llegado a alcanzar un grado suficiente para una adecuada línea de comunicación inter-individual. Por la misma razón no se había podido establecer un contacto anímico entre la totalidad de los integrantes; b) El Departamento realizaba tareas nuevas, que aumentaron cada vez más y obligaron a los integrantes a concentrarse para realizarlas a tiempo; c) Los defensores del antiguo ritmo laboral se encontraban en inferioridad de condiciones, en lo que respecta al conocimiento de los trabajos, debido a que los "nuevos" los dominaban mucho más y debido a que el Sub-jefe ("SJ") en quien habían cifrado sus esperanzas (siendo el más antiguo en la Compañía de todo el grupo) había revelado su categórica determinación de respaldar al líder.

Durante el período de formación del grupo que estudiamos, a pesar del enfrentamiento de hábitos, costumbres y estereotipias laborales, en ningún momento se pudo observar una declinación en el ritmo de trabajo, impuesto por el dinamismo del líder. Parecería que la capacidad del líder en enseñar y su voluntad de transmitir cuanto más información a los subordinados motivaron un desencadenamiento energético, que tuvo una consecuencia favorable para la implantación de *un clima de trabajo intensivo*.

El enfrentamiento de estereotipias y hábitos laborales no llegó a agudizarse—, aparte de los motivos mencionados— debido a *un natural proceso de inhibición* que se adueña de los individuos que se integran en un núcleo nuevo, y cuyas funciones aparentan nuevas tendencias generales en la política del grupo grande (la empresa).

El clima humano y el enfrentamiento de las actitudes mentales.

Los integrantes formaban un grupo bastante homogéneo. El cociente intelectual oscilaba entre 89 y 121 (todo el personal que ingresaba era sometido a un examen de capacidad, aptitudes y habilidades, y la mayoría

era analizado por medio de tests proyectivos). A continuación vamos a presentar las características y los rasgos principales de los integrantes.

Líder:	<i>Cociente intelectual</i> ¹	<i>Tipo psicológico</i>
"SJ":	121	extravertido
"A":	Ingresó antes	extra-introvertido
"B":	114	extra-introvertido
"C":	118	introvertido
"D":	89	extravertido
"E":	102	intro-extravertido
"F":	97	extravertido
	119	introvertido

RASGOS TEMPERAMENTALES PRINCIPALES ²

El líder:	autocontrol, dinamismo, ambición, sociabilidad.
"SJ":	sociabilidad, tenacidad, ambición, impulsividad.
"A":	autocontrol, dinamismo, emotividad, comunicatividad.
"B":	timidez, dinamismo, emotividad, tenacidad.
"C":	irascibilidad reprimida, espontaneidad, inestabilidad emocional.
"D":	tenacidad, comunicatividad, impulsividad reprimida, ambición.
"E":	irascibilidad, altibajos anímicos, voluntad, ambición.
"F":	autocontrol, ambición, timidez, dinamismo.

INCLINACIONES O CONVICCIONES

	<i>Ideológicas</i>	<i>Religiosas</i>
El líder:	conservador	católico, no-militante
"SJ":	socialista moderado	católico, no-militante
"A":	peronista-justicialista	católico, no-militante
"B":	radical	católico activo
"C":	apolítica	espiritista
"D":	peronista-justicialista	protestante
"E":	socialista	ateo
"F":	demócrata-cristiano	católico activo

El individuo, al integrarse en un grupo organizado, atraviesa una etapa de expectación y desasosiego. En cierta medida se asemeja a la persona

¹ Se han empleado dos baterías de tests: uno de inteligencia estructural, formado de cuatro tests traducidos del alemán (de la batería IST de Amthauer), y seis elaborados por el autor. Han sido estandarizados en base a más de 3.000 casos y correlacionados con otro de Inteligencia Global (Integlo) elaborado por el autor y estandarizado en base a más de 4.500 casos.

² En base a los tests proyectivos "Tu Anima", el Paisaje y Rorschach (o Zulliger).

que emprende un largo viaje en compañía de desconocidos. Tienen todos la misma meta, pero tienen que viajar juntos y para hacer más llevadero el trayecto deben conocerse, informarse recíprocamente, comunicarse, etc.

La expectación y el desasosiego disminuyen en la medida en que se logra una cristalización y una estabilidad de la situación; en nuestro caso esta situación se prolongaba debido a la inferencia paulatina de los dos factores: la incorporación de nuevos empleados, y el correspondiente aumento de nuevas tareas. Los integrantes que se caracterizan por emotividad o excitabilidad, con frecuencia resbalan en angustias³. En general, se puede afirmar que durante las primeras semanas o, quizá, meses de actividad laboral parece originarse una verdadera *efervescencia tensional*, producto directo de la confluencia de la expectación, la angustia, las esperanzas, ilusiones, ambiciones, etc., que son vividas en mayor o menor grado por los integrantes.

Empero, la efervescencia tensional del grupo, no entorpece la realización de las tareas, sino, al contrario, le da mayor empuje, debido a la movilización y la concentración de las fuerzas psico-mentales hacia la meta común.

La polarización energética en torno a las tareas tiene un efecto aliviador. W. J. H. Sprott⁴ afirma: "*En el individuo existen ciertas tensiones que necesitan ser calmadas. Debido a ellas el espacio vital logra vitalidad dinámica*". Esta vitalidad, que caracterizó la actividad del grupo desde los comienzos de su formación, fue reforzada notablemente por la personalidad del líder, que supo imprimir un ritmo dinámico y constante, tanto en la transferencia de los conocimientos, como en la realización de las operaciones de cada tarea.

El líder, pese a la barrera que levantaba entre su persona y los subordinados, cuando la cordialidad debía desembocar en comunicaciones afectivas, supo despertar la simpatía, principalmente debido a su interés continuo de que los integrantes aprendieran a fondo y realizaran bien los trabajos. Los miembros del grupo tienen la conciencia de que sus esfuerzos tienden a aumentar la producción de una entidad que para ellos aparenta ser impersonal, pero no olvidan que el empeño se retribuye, y por tal razón valoran más el interés del líder (a quien consideran como proyección directa del Presidente de la Compañía), interpretándolo como un deseo de perfeccionamiento personal con miras a un progreso no muy lejano.

Así se explica porque la confluencia de los factores emocionales y del estado de la angustia no hayan desbordado, sino que ésta ha sido encaminada hacia la acción, diluyéndose cada vez más, a pesar de las oscilaciones alimentadas por el enfrentamiento de hábitos y estereotipias.

³ W. R. Bion: "Experiencias en grupos". Ed. Paidós, Buenos Aires, 1963, págs. 99-125.

⁴ "Grupos Humanos", Paidós, Buenos Aires, 1960, pág. 40.

Los integrantes obraban con seguridad porque se sabían dirigidos por un líder que no les permitía equivocarse en la realización de los trabajos y que sabía enseñar con cordialidad.

Entre el dirigente y los dirigidos se había establecido una comunicación informal, al margen de la formal, que permitió la implantación de un clima humano favorable. Los integrantes que se incorporaron luego, hallaron un ambiente de predisposición y buena voluntad.

Las actitudes de hostilidad y resentimiento hacia la Compañía —fruto de una serie de tensiones y malestares a lo largo de los años—, que acompañaron a los empleados incorporados (provenientes de la misma empresa), se han visto *neutralizadas* en parte a causa de la ausencia de actitudes negativas en el pequeño grupo formado, en un principio, por el líder y los dos nuevos integrantes. “A” y “B” juzgaban y actuaban de acuerdo a las actitudes preformadas en otros grandes grupos de trabajo y, para ambos, el único marco de referencia respecto a la nueva empresa era el líder. Consecuentemente, las exteriorizaciones de los integrantes “C” y “SJ” (en menor medida) y, especialmente de “D” y “E” no encontraron interés, ni eco.

El enfrentamiento entre las actitudes mentales de los dos grupitos, respecto a las creencias, ideologías y estilo de vida, tampoco llegó a transformarse en conflicto, por varias razones. En primer lugar, los nuevos incorporados se vieron absorbidos por el juego dinámico de las tareas, que para ellos eran nuevas. En segundo lugar, se vieron rodeados de un ambiente humano. El hombre de trabajo es propenso a forjarse un segundo hogar en la esfera de sus funciones. La atmósfera de paz y tranquilidad que reina generalmente en el hogar, y que le ofrece los elementos básicos para su armonía interior, la añora y hace lo posible para transferirla en el lugar donde derrocha sus energías durante ocho horas diarias. Esta aspiración es más manifiesta aun, cuando en el hogar surgen situaciones conflictuales, puesto que el individuo siempre tiende a compensar la tensión existente en el hogar con una relajación anímica, en el grupo de trabajo, si ello es posible.

La neutralización de las actitudes negativas de “C”, “D” y “E” respecto a la Compañía, no se extendió más allá del nuevo grupo. Observamos que, en algunas oportunidades (con motivo de las huelgas, por ejemplo) los tres se adhirieron, tratando de convencer también a “A”, “B” y “F” que lo hiciesen. En cambio, en lo que respecta a otras actitudes mentales, se pudo observar un intento de concesión y adaptación de ambas partes, llegándose a un clima de conciliación.

Las líneas de comunicación

Trataremos de analizar el desenvolvimiento de las líneas de comunicación entre los integrantes del grupo. Es menester recalcar desde un principio que la clásica división norteamericana (líneas de comunicación

formales e informales) nos pareció insuficiente. Dentro de un grupo funcionan, en realidad, tres líneas: a) formales, a través de las cuales se transmite la información oficial, y que tiene como finalidad la armonización y sincronización de las operaciones, de las tareas y la comunicación de las normas generales. Las instrucciones, normas e informaciones se transmiten, por lo general, por escrito y por vía verbal; b) informales, mediante las cuales se establecen relaciones inter-individuales, y que se caracterizan por recíprocas informaciones respecto a las actitudes mentales, hábitos, estereotipías, creencias, inclinaciones y aspiraciones; c) afectivas, que se establecen espontáneamente entre determinados integrantes cuando, en base al intercambio de información informal, se llega a una comunión espiritual como secuela de la interpenetración armónica de las intimidades.

Las líneas de comunicación afectivas se establecen con mayor frecuencia en los grupos religiosos y familiares, ya que en ambos existe un poderoso factor catalizador: la fe y la tendencia de superación espiritual. "La fe —dice Spranger⁵— es la fuerza redentora... La fe no es otra cosa que la dinámica de las contradicciones profundamente vivenciadas, que busca una solución". Sin embargo, aun en los grupos menos homogéneos y de breve cohesión (excursiones, participantes a un Congreso, o concierto, etc.) se observa una tendencia de comunicación afectiva entre los individuos cuyo norte en la vida constituye una fé; incluso cuando hay diferencias raciales, ideológicas y religiosas.

En los grupos de trabajo, la frecuente comunicación informal favorece la plasmación de los lazos afectivos. El ser humano obra y se identifica más con su actuación cuando se siente rodeado e inundado por el calor afectivo o por la comprensión de los compañeros de trabajo. La disciplina de trabajo y la obligación de conformarse con las condiciones impuestas por la autoridad preforma una sensación de dependencia muy vecina a la situación de esclavitud.

Hemos visto que el líder impuso una comunicación formal casi ideal (verbal y escrita), acompañándola de líneas informales, con todos sus subordinados. Tal como se ve en la fig. 1, el grupo constituye una estrella ideal de comunicaciones formales e informales. Cada integrante dio y recibió información, respecto a su persona, con los demás compañeros de trabajo y con el líder.

En la fig. 2 observamos muy poca armonía en la comunicación afectiva. Es muy difícil que se llegue a una estrella de perfectas comunicaciones afectivas. Los lazos afectivos se establecen solamente entre los seres que poseen algunas virtudes comunes y escalas axiológicas idénticas o parecidas, en las que se aprecian determinados valores con elevada intensidad.

⁵ Eduard Spranger: "*Die einsame Stimme*", de "*Die Magie der Seele*" Ehrenfried Klotz Verlag, Stuttgart-Leipzig, 1947, 2. erweit. Auflage bei J. C. B. Mohr, Tübingen, 1949, pág. 69.

La existencia de una completa comunicación informal ofreció a los integrantes iguales posibilidades de acercarse o mantenerse en una prudente reserva. Nos parece muy acertada la comparación que hace Schopenhauer⁶ con los puercoespines, que un día de invierno muy frío se arriaron para protegerse contra el frío, pero no pudieron debido a sus púas córneas que los molestaban. Entre los dos males —el frío invernal y la molestia de las púas—, optaron por encontrar una distancia conveniente para estar al abrigo de los dos males. Entre los integrantes del grupo se produjo, en un principio, el mismo juego de tanteo —acercamiento y alejamiento—, hasta que algunos se limitaron a simples relaciones informales, mientras otros encontraron suficientes elementos comunes para la plasmación de un clima afectivo.

Las conversaciones iniciales —la información recíproca sobre las actitudes mentales— establecidas entre “A” y “D” demostraron dos posiciones antagónicas en torno a la religión. Al intervenir “E”, con sus resentimientos contra la religión, se estableció una solidaridad tácita entre “A” y “D”, que al transcurrir las semanas se cristalizó en amistad a pesar de las diferencias confesionales. “No cabe la menor duda que “A” es un católico fanático, pero es sincero y la fe vibra en todo su ser”, manifestó “D” en una ocasión.

Las conversaciones y los lazos afectivos entre “A” y “D” atraieron también a “F” (el más joven del grupo), formándose de esta manera un triángulo amistoso.

De otro lado, “SJ” encontró algunos puntos de contacto con “E” (eran socios del mismo club y se veían con frecuencia fuera de la empresa), mientras “C” pareció tener afinidades con “B”.

Durante la realización de las tareas la comunicación afectiva no constituía un estorbo, y el líder parecía alarmado solamente por la amistad trabada entre “SJ” y “E”, debido al peligro de desprestigio funcional de “SJ”, que hubiera podido tener lugar si “SJ” hubiese revelado preferencias en la repartición de las tareas o en la calificación mensual de los empleados (ya que mensualmente se entregaba a la Gerencia de Personal una planilla con el puntaje de cada uno de los integrantes; en base a ese puntaje los empleados percibían un premio a la productividad).

Respecto a la formación de los tres sub-grupos afectivos podríamos deducir que se debió a: 1) un ideal espiritual (“A”, “D” y “F”); 2) intereses comunes (“SJ” y “E”); y 3) simpatías espontáneas (“B” y “C”).

En algunos grupos laborales la formación de sub-grupos afectivos podría perjudicar el desarrollo de las tareas debido al surgimiento de los factores competitivos y de rivalidad. Ello podría acontecer en el caso en que

⁶ Arturo Schopenhauer: *Parerga und Paralipomena*, Obras, tomo 5, pág. 708, Grossherzog Wilhelm Ernst Ausgabe, Insel Verlag, Leipzig.

los sub-grupos estuvieran dirigidos por líderes informales, en pugna por la obtención del prestigio y de la autoridad informal; sin embargo, en el grupo estudiado no surgió el juego competitivo ni la pugna entre líderes informales.

Con la aparición de las líneas de comunicación afectiva entre los tres sub-grupos, las otras dos líneas no sufrieron obstrucción alguna. Aparentemente, la homogeneización que se plasmó en el transcurso de la evolución del grupo sufrió un retroceso, o un principio de heterogeneización, mas este fenómeno no originó una escisión en la unidad del grupo. "...*Incluso la más profunda heterogeneidad* —afirma N. Hartmann— *no excluye la unidad de las ataduras intrínsecas*"⁷. Los integrantes abandonaban sus hogares, no con la ansiedad de quienes tenían que soportar ocho horas en la compañía de algunas personas extrañas o indiferentes, sino con la idea de realizar sus tareas diarias al lado de unos seres de los cuales irradiaba comprensión y calor humano. Cada uno de ellos había logrado encontrar un apoyo anímico en el grupo, y para los con situaciones conflictuales en el hogar, esta realidad adquiría una trascendencia de doble magnitud.

En otro orden de ideas, no hemos de olvidar que la vida de un pequeño grupo laboral está supeditada a las normas generales empresarias. La política empresarial no siempre es comprensible para los integrantes de los grupos de trabajo, ni está siempre de acuerdo con las aspiraciones ideales de una convivencia de humana armonía. Este hecho motiva numerosos disgustos y profundas desavenencias entre empresarios y subordinados, pero los que más sufren son, casi siempre, los subordinados. En ausencia de un clima humano y de un ambiente de comprensión humana en el plano empresarial, los subordinados buscaban, inconscientemente, oasis afectivos que les aliviara las largas horas de trabajo y la tensión general reinante en el establecimiento.

La interacción anímica y afectiva promueve, además, condiciones favorables para el desarrollo de la personalidad, puesto que acontecen una serie de intercambios vivenciales con los consiguientes reajustes y revalorizaciones de las creencias, actitudes mentales, moldes de pensar, hábitos y esereotipías, muchas veces adoptados o aceptados del ambiente familiar, sin filtrarlos a través de los propios juicios, y sin cotejarlos con los tamices racionales del prójimo.

TENDENCIAS GENERALES OBSERVADAS DURANTE LA FORMACION Y EVOLUCION DE ESTE GRUPO LABORAL

Los integrantes:

1. En los primeros días de contacto entre subordinados y líder, aquellos se esforzaron en rendir al máximo, movilizando sus energías para "ha-

⁷ Nicolai Hartman: "*Neue Wege der Ontologie*", en "*Systematische Philosophie*", herausgegeben von N. Hartmann. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1942, pág. 239.

cer buena impresión". Sus conductas sufrieron una autoinyección, auto-inoculándose una dosis de voluntad y dinamismo, que elevó el nivel del rendimiento.

2. Al mismo tiempo, la curiosidad y la ansiedad por conocer al líder impelieron a los integrantes a pretextar cualquier circunstancia vinculada al trabajo, para obligarlo a manifestar su conducta, su personalidad y sus hábitos preferidos.

3. Cuando los integrantes logran formarse una idea y una opinión en torno al líder, logrando calificarlo dentro de los marcos de referencia que tienen, se origina una disminución en la intensidad del estado de ansiedad, desapareciendo también la efervescencia artificial producida por la autoinoculación dinámica.

4. Algunos integrantes intentan un acercamiento personal, con la esperanza de que el líder entablaría cierto grado de amistad con ellos, en vista de futuras promociones o ventajas personales. A veces, el acercamiento se realiza mediante el pedido de tareas más complicadas y más seguidas.

5. Al incorporarse nuevos subordinados, el grupo atraviesa etapas de oscilación tensional, tanto debido al estado de alerta mental, como al temor de no verse desplazados de sus tareas por elementos más capaces. Los nuevos incorporados adoptan la imagen del líder de los antiguos integrantes.

6. El período de tanteo entre los antiguos y los nuevos integrantes coincide con el intercambio de información y el enfrentamiento de hábitos y estereotipías.

7. Al enfrentamiento de hábitos y estereotipías sigue el de las actitudes mentales en general. Con este motivo se establecen las líneas de comunicación informal, que familiarizan a cada integrante con el panorama vivencial y espiritual de los demás.

8. La implantación general de las comunicaciones informales, desemboca en comunicaciones afectivas, que alivian la realización de las tareas y contribuyen a la plasmación de un clima humano en el grupo de trabajo.

9. La iniciativa de uno de los integrantes, que fue aceptada y puesta en práctica, motivó un desencadenamiento de propuestas e iniciativas, considerándose que al ser aceptadas se elevaba el prestigio dentro del grupo.

10. Los integrantes comenzaron a jerarquizar su prestigio personal, después de haberse estabilizado el ritmo de trabajo y definido las áreas funcionales de cada uno. La actuación efectiva promovió una efervescencia aumentada por los factores competitivos y de rivalidad. Los integrantes se esforzaron en afirmarse en sus tareas, tanto para prestigiarse entre los compañeros de trabajo, como para elevarse ante los ojos del líder.

11. Al mismo tiempo se notó la tendencia de jerarquizar el prestigio personal con la ayuda de los elementos extra-fabriles (parentesco, rela-

ciones, amistades con personas conocidas en el mundo del deporte, arte, política, etc., habilidades personales: dibujo, pintura, versos, etc.).

12. Algunos integrantes buscan la auto-afirmación, tratando de asumir "roles", que provoquen clara diferenciación entre ellos y los demás ("chistoso", "mensajero", etc.). Otros aceptan roles inferiores, con tal de poder afirmarse y representar "algo" en la vida del grupo.

13. La implantación de estereotipias y hábitos de trabajo más severos que en los grupos vecinos fue aceptada debido al carácter de Departamento "nuevo" y al sentimiento de solidaridad frente a las ironías de los otros sectores. Este hecho originó una consciencia de grupo y un principio de "esprit du corps", que les concedió cierta aureola de integrantes de un grupo selecto.

14. Una vez establecida cierta rutina en la realización de los trabajos, se notó que los integrantes más ambiciosos trataron de absorber parte de las tareas de los más conformistas, con el fin de hacerse más imprescindibles, elevando su "status".

15. Los integrantes aceptaban las modificaciones introducidas en sus esferas funcionales, cuando el líder les explicaba las razones, haciéndoles ver que los cambios no involucraban modificaciones valorativas respecto a las personas.

16. Los integrantes que realizaban tareas más especializadas se resistieron a efectuar trabajos rutinarios, cuando el grupo debió entregar con urgencia algunos resultados a la Dirección, pero accedieron de inmediato cuando el líder hizo apel al "espíritu de equipo".

17. Cuando la situación tensional afectó la totalidad de los grupos, debido a una medida empresaria, todos los integrantes siendo obligados a obedecer a los delegados gremiales, solamente una sola persona obedeció a la orden de paro, el resto de los integrantes acudieron a sus tareas.

18. Al enterarse de la estima que gozaba el líder en las esferas superiores aumentó la solidaridad y la cohesión del grupo.

19. Cuando se agudizó la tensión entre la Dirección empresaria y los empleados, llegándose a conflictos fomentados por ambientes más extensos, todos los integrantes del grupo sintieron la necesidad de hablarle al líder, explicándole que la solidarización con los representantes gremiales no significaba una actitud contra el líder, sino contra la política general de la Dirección.

20. Pese a las distintas convicciones ideológicas que los separaban, se originó un fenómeno de polarización en torno al líder, preformándose un *clima de cohesión grupal* y de acción dinámica.

21. El "status" moral más elevado de los integrantes que se incorporaban de otras empresas se impuso, y los integrantes incorporados de otros sectores empresarios la adoptaron y aceptaron como "status" de grupo